

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Amanda Machado Marques

**COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA:
gestão e prática em uma fundação pública federal**

Brasília

2010

Amanda Machado Marques

**COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA:
gestão e prática em uma fundação pública federal**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa. Cláudia S. Antonello

Brasília

2010

Amanda Machado Marques

**COMPETÊNCIAS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA:
gestão e prática em uma fundação pública federal**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovada, em de dezembro de 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ivan Antônio Pinheiro

Prof. Ariston Azevêdo

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, que me ensinaram, desde pequena, o valor do estudo.

A meu marido, Alexandre, pelo apoio dado.

Às minhas filhas, Larissa e Letícia, que são a razão da minha vida.

Aos professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo incentivo à participação e à conclusão no curso.

À professora Roberta Sawitzki, pelas orientações e atenção dedicada durante o desenvolvimento deste trabalho.

Às pessoas que contribuíram com a coleta de dados, fase importante para a conclusão do trabalho.

Aos profissionais vinculados à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que viabilizaram a realização do curso de Especialização em Negociação Coletiva, pela iniciativa e valorosa contribuição profissional.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

RESUMO

A gestão por competências se caracteriza como um modelo de gestão de pessoas que pode dar suporte para a determinação e o gerenciamento de estratégias institucionais, assim como o estabelecimento de diretrizes para a capacitação e o desenvolvimento de servidores em uma organização. O presente trabalho se propõe a identificar os processos de aprendizagem que podem viabilizar o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva nos servidores de uma fundação pública federal. As investigações bibliográfica e documental utilizadas, associadas às pesquisas descritiva e explicativa, permitiram estudos e leituras, e melhor exposição das características do objeto estudado. A pesquisa de campo, realizada por entrevistas semi-estruturadas e por questionário virtual, possibilitou a apreciação da realidade institucional e a identificação de pontos relevantes para o desenvolvimento de competências individuais e para a formação de negociadores. A conclusão do trabalho permitiu apresentar a importância da gestão por competências, identificar que a prática de negociação coletiva inexistia na fundação pesquisada, bem como sugerir estratégias diferenciadas de aprendizagem como uma ferramenta proativa e estratégica de desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: gestão por competências, aprendizagem, trilhas de aprendizagem, negociação coletiva, administração pública federal

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	16
Figura 2 – Configurações organizacionais da noção de competência	19
Figura 3 – Alinhamento a gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	21
Figura 4 - Construção de trilhas de aprendizagem.....	27
Quadro 1 – Distribuição da força de trabalho	30
Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados	31
Quadro 3 – Caracterização dos respondentes 1 a 5	32
Quadro 4 – Caracterização dos respondentes 6 a 9	32
Quadro 5 – Caracterização dos respondentes 10 a 13	33
Quadro 6 – Relação de competências presentes na negociação coletiva	37
Quadro 7 – Relação de possíveis práticas de aprendizagem	38
Quadro 8 – Afirmações analisadas pelos respondentes	39

SUMÁRIO

1. Introdução	8
1.1 Objetivo geral	9
1.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	10
2. A negociação coletiva: conceitos e realidade na administração pública brasileira	12
2.1 Conceituação.....	12
2.2 Negociação coletiva na esfera pública brasileira.....	13
3. Competência: conceituação, dimensões e ferramenta de gestão	15
3.1 As dimensões das competências	17
3.1.1 Dimensão individual	17
3.1.2 Dimensão funcional.....	18
3.1.3 Dimensão organizacional	19
3.2 Gestão por competência.....	20
3.2.1 A gestão por competências na esfera pública.....	21
4. O desenvolvimento de competências	24
4.1 As competências gerenciais e o seu desenvolvimento.....	24
4.2 Estratégias de aprendizagem.....	25
5. Procedimentos metodológicos	29
5.1 Caracterização da pesquisa	29
5.2 Caracterização da organização.....	30
5.3 Descrição da população e da amostra investigada.....	31
5.4 Pré-teste dos instrumentos de coleta de dados.....	33
5.5 Instrumentos de coleta de dados.....	33
5.6 Procedimentos para coleta e análise de dados.....	39

6. Resultados	40
6.1 Análise dos dados obtidos pelas entrevistas	40
6.2 Análise dos dados obtidos pelos questionários	45
Considerações Finais	49
Referências Bibliográficas	53
Anexo A – Roteiro de Entrevistas	58
Anexo B - Questionário	61

1. INTRODUÇÃO

A busca pela excelência das organizações ressalta a necessidade, cada vez maior, de alinhar os objetivos individuais dos funcionários aos objetivos da organização. Com isso, diversos modelos de gestão são desenvolvidos e implementados com o intuito de valorizar o capital humano e desenvolver a potencialidade das organizações. Neste contexto, está presente a gestão por competências, que surge como um modelo que pode servir de suporte para a definição e o gerenciamento de estratégias institucionais e de estabelecimento de diretrizes para a capacitação e o desenvolvimento dos servidores da organização.

A implantação de um modelo de gestão de competências, na esfera pública brasileira, é um processo complexo que demanda mudanças nas organizações públicas, de ordem técnica, estratégica, social e cultural. À administração pública e aos seus gestores cabe a elaboração de um planejamento estratégico e a criação de um ambiente propício à inovação, à criatividade e ao compartilhamento de informações que viabilizem a gestão de um modelo empreendedor, como a gestão por competências (GUIMARÃES, 2000).

O foco no desenvolvimento de competências constitui uma mudança significativa na atuação das organizações, uma vez que a atenção principal passa a ser dada ao desenvolvimento do profissional em sintonia com a atuação da organização. No presente trabalho, merecerão destaque as competências relevantes à prática da negociação coletiva e a sua importância para a administração pública e para os profissionais que estão inseridos na esfera pública.

Na administração pública federal, a gestão por competências é um modelo que está em processo de construção e sua importância se reflete na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída em 2006, que incluiu a gestão por competências como uma das modalidades de desenvolvimento de pessoal. Apesar de o conceito de competência não ser novo, sua aplicação como um modelo gerencial, ainda se constitui em um desafio para boa parte das organizações públicas.

A negociação coletiva também pode ser elencada como um desafio para as organizações públicas. Limitada por disposições legais e pela falta de conhecimento dos servidores sobre o assunto, a negociação coletiva ainda não é uma prática

presente na esfera pública.

Este trabalho estrutura-se em seis capítulos. O primeiro capítulo, Introdução, é destinado à apresentação da questão de pesquisa, aos objetivos do trabalho e à problematização que permeia o desenvolvimento da pesquisa.

Nos dois capítulos seguintes, são apresentadas conceituações sobre competências e negociação coletiva, a partir da pesquisa de fontes bibliográficas de estudos anteriores. E, no terceiro capítulo, é retomado o tema de competências, com ênfase no seu desenvolvimento.

O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste e apresenta a natureza qualitativa da pesquisa e o procedimento utilizado para coleta de dados. Enquanto o sexto capítulo, Resultados, é destinado à apresentação dos resultados alcançados na pesquisa realizada e das evidências que respondem às questões do trabalho, bem como à discussão conectada ao contexto do tema e ao seu referencial teórico.

A parte final do presente trabalho contempla a Conclusão e as Referências Bibliográficas, seguida dos Anexos. Na Conclusão, ocorre o fechamento, com ênfase nas conclusões obtidas a partir dos principais resultados, no cumprimento dos objetivos e na contribuição da pesquisa para a comunidade, com indicação de possibilidades de estudos futuros para a ampliação de respostas sobre o tema pesquisado. Nas Referências, são listadas as bibliografias utilizadas para a elaboração deste trabalho. Enquanto os instrumentos de coleta de dados são apresentados nos Anexos.

Ao analisar, em conjunto, os conceitos de negociação coletiva e de competência, observa-se que o desenvolvimento de servidores públicos na área de negociação coletiva estaria contemplado na PNDP e poderia se tornar uma profícua ferramenta gerencial, quando associado à gestão por competências. A partir do exposto, questiona-se: **quais processos de aprendizagem podem viabilizar o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva em uma fundação pública?**

1.1 OBJETIVO GERAL

A partir da questão norteadora desse estudo, o presente trabalho pretendeu identificar processos de aprendizagem que podem viabilizar o desenvolvimento de competências importantes para a prática da negociação coletiva nos servidores da Fundação Beta¹.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos secundários, pretendeu-se:

- a) compreender os conceitos de competências e de negociação coletiva;
- b) identificar competências importantes para a prática de negociação coletiva dos servidores da instituição pesquisada;
- c) identificar se existe a prática da negociação coletiva na fundação pública estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por seu caráter inovador e estratégico, a gestão por competências tem importância em todos os processos que envolvem a gestão de pessoas, quais sejam: movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas, como apresenta Dutra² (2004). O estudo sobre gestão por competências é importante, uma vez que pode servir de suporte para embasar o desenvolvimento de competências, estabelecer as competências prioritárias para a instituição, balizar mudanças de rumos da organização e, especialmente, formar servidores com qualificação adequada às novas exigências do mercado de trabalho.

¹ Nome fictício usado para proteger os dados dos participantes da pesquisa.

² Segundo Dutra (2004), os processos de gestão de pessoas são classificados, quanto à natureza de seus objetivos e parâmetros, em: (1) movimentação, que compreende as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação; (2) desenvolvimento, com as práticas de capacitação, carreira e desempenho; e (3) valorização que compreende as práticas de remuneração, premiação e serviços e facilidades.

A prática da negociação coletiva também deve ser estudada, uma vez que avanços e retrocessos marcaram a forma de aprender a negociar no Brasil. Porém, nitidamente, a partir da promulgação da Constituição de 1988, a sociedade obteve maiores oportunidades para desenvolver uma cultura de negociação já que o Estado reconheceu esta prática como instrumento ideal para a solução de controvérsias e descoberta de alternativas viáveis para a melhoria do bem comum.

O presente trabalho busca apresentar conceitos inerentes à gestão de competências e à negociação coletiva, bem como também um breve relato sobre a prática desses temas na administração pública federal. A partir dessas informações e, por meio do estudo de caso da Fundação Beta, a pesquisa intenta servir de ferramenta para a instituição pesquisada conhecer como a negociação coletiva é praticada pelos gestores em suas equipes, como também identificar as necessidades para melhor desenvolver tal prática.

2. A NEGOCIAÇÃO COLETIVA: CONCEITOS E REALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Este capítulo objetiva apresentar breve conceito sobre a negociação coletiva e a sua aplicação na administração pública brasileira. A literatura existente apresenta a negociação coletiva como uma forma de fortalecimento da gestão democrática e de estímulo ao controle social (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

2.1 CONCEITUAÇÃO

A negociação coletiva inclui todas as negociações que envolvam empregadores e trabalhadores ou entre as suas organizações representativas. Seu objetivo é fixar as condições de trabalho e emprego; regular as relações entre empregadores e trabalhadores; e disciplinar as relações entre empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores ou alcançar todos esses objetivos de uma só vez, de acordo com o explicitado na Convenção 154 da Organização Internacional do Trabalho – OIT (MARTINS, 2007).

Siqueira Neto fornece outra conceituação para negociação coletiva. Segundo esse autor, negociação coletiva é o “[...] conjunto de entendimentos e procedimentos adotados pelas partes envolvidas a fim de encaminhar questões cotidianas ou de resolver determinado conflito trabalhista, atual ou iminente” (SIQUEIRA NETO, 1998, p.14).

Por outro lado, Sá (2002) esclarece que a negociação coletiva não é um conjunto de conceitos lógicos que alcancem um fim em si mesmo, mas constitui uma manifestação normativa de vontade. Melo e Carvalho Neto (1998, p. 31) enfatizam que esse processo de negociação pode ser explicado como uma forma de regulação de conflitos nas relações sociais de produção e definem a negociação coletiva como aquela que acontece entre atores sociais em diversos níveis, com o intuito de “rearranjar, modificar, reinterpretar, criar regras e normas que enquadrem as relações de trabalho e o espaço social”.

A negociação coletiva, entendida como a negociação entre uma empresa ou

órgão público e um ou mais sindicatos de trabalhadores, pode ocorrer em diversos níveis:

- a) negociações entre uma empresa/órgão público e um sindicato;
- b) entre várias empresas/órgãos públicos de um setor e/ou de uma região geográfica e um sindicato ou federação de trabalhadores;
- c) entre uma federação empresarial municipal, estadual ou nacional e entidades sindicais de trabalhadores de diversos níveis;
- d) entre uma empresa nacional e vários sindicatos ou federação nacional de trabalhadores (MELO; CARVALHO NETO, 1998, p. 30).

Para que a negociação coletiva assegure uma gestão transparente das relações trabalhistas, faz-se necessário um sistema que valorize a negociação, respeite a liberdade negocial e os demais institutos de direito sindical (SIQUEIRA NETO, 1998). Além disso, Gernigon et al. (2002) ressaltam que as partes integrantes da negociação devem conhecer suas necessidades, possibilidades e temas que desejam tratar em função de suas necessidades, adaptar-se à mutabilidade do ambiente em que estão inseridas, fazer concessões mútuas e identificar benefícios satisfatórios para cada uma das partes.

Observa-se, portanto, que a negociação coletiva se caracteriza como uma modalidade de ação política dos atores que representam trabalhadores e empresários. E, uma vez orientada para a composição de interesses e com o objetivo de viabilizar a regulação dos conflitos que possam emergir nessas relações, a negociação coletiva é potencialmente capaz de assegurar uma gestão democrática, participativa e transparente das relações de trabalho.

2.2 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ESFERA PÚBLICA BRASILEIRA

A cultura de negociação no Brasil se desenvolve a partir da formação histórica e cultural da sociedade. O surgimento das instituições brasileiras demonstra a evolução ocorrida quanto à cultura de negociação social. Desde o período da colonização, por exploração, passando pelo absolutismo da coroa portuguesa e pela imposição da cultura, a gestão patrimonialista, a formação de estamentos estatais, ditadura e, finalmente a democracia, vários aspectos influenciaram no

desenvolvimento de uma cultura de negociação social.

No Brasil, somente a partir de 1988, com a promulgação da Constituição, foram garantidos aos servidores públicos o direito à liberdade de associação sindical e o direito de greve. No entanto, a mesma Carta Magna foi omissa quanto ao direito de negociação coletiva (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

Ferreira, Ribeiro e Alves (2008) afirmam que a participação em processos de negociação, além de promover controle social sobre a função administrativa do Estado, estimula compromissos com a gestão administrativa e concretiza política de valorização dos servidores e de qualidade dos serviços prestados. Esses mesmos autores (2008, p. 6), seguindo os preceitos constitucionais existentes, explicitam os pressupostos necessários para a composição do ambiente negocial, quais sejam:

- a) reconhecimento da legitimidade dos conflitos e dos interesses que eles envolvem;
- b) participação dos diretamente interessados: governante como agente político e gestor público, sindicatos e entidades de classe do funcionalismo e sociedade em nome dos interesses de cidadãos e usuários;
- c) garantia de amplo espaço de liberdade e de autonomia das partes, inclusive quanto ao exercício do direito de greve;
- d) caráter permanente e eficácia do processo;
- e) normatização de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas;
- f) instituição de mecanismos de apoio, tais como mediação, organização nos locais de trabalho e acesso à informação para promover equilíbrio interpartes no processo de correlação de forças.

Verifica-se que, a prática da negociação coletiva, apesar de formar um tripé com a liberdade de associação sindical e com o direito de greve, está em fase inicial na esfera pública brasileira. É indiscutível, no entanto, que a instituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP, em 22 de julho de 2003, reflete o esforço para a construção de um espaço democrático de interlocução entre os servidores públicos e a administração pública federal. Além disso, a MNNP se caracteriza como uma ferramenta importante para a promoção de relações democráticas de trabalho e constitui um mecanismo permanente de conversação entre as entidades representativas dos servidores públicos federais e o Estado.

3. COMPETÊNCIA: CONCEITUAÇÃO, DIMENSÕES E FERRAMENTA DE GESTÃO

A noção de competências é um assunto que, apesar de recente, já encontra, na literatura científica, uma série de autores que apresentam estudos, conceitos e classificações diversas. Assim, identificar a abordagem das competências como “em fase de construção” está associada a essa diversidade de conceituações e de suas referências principais (RUAS, 2005).

Os debates sobre competências se iniciaram, em 1973, nos Estados Unidos, com David McClelland, que publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* e relacionava a competência com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2001). Outra contribuição para a conceituação de competências é a de Boyatzis (apud DUTRA, 2004), que concerne na busca pela fixação de ações ou comportamentos esperados, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização. Após os debates iniciais e sob a influência das mudanças constantes sofridas pelas organizações, nota-se que o termo “competência” assume diversas conotações, tanto ligadas aos seus componentes como conhecimentos, habilidades e atitudes como quanto ao resultado, à performance e à capacidade de entrega (SILVA, 2002).

Na década de 90, por exemplo, o conceito de competência era resultado da intensificação da reestruturação produtiva, ampliação da concorrência, baixa previsibilidade de negócios e da própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. Nesse novo contexto, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações diversas, em sua maioria, pouco previsíveis (RUAS, 2001).

Em seus estudos, Parry (1988) conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades correlacionadas, que influencia na realização de uma atividade, que pode ser aferido por parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorado por meio de capacitação (DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000; SILVA, 2002;). Enquanto outros autores, como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e de entrega a

determinado contexto, a partir da própria pessoa, de forma independente do cargo (apud DUTRA et al., 2006).

Le Boterf (1994) relaciona competência à mobilização e à aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica. Nesse pensamento, surge um novo conceito que é o de “recursos de competências”, o qual engloba os atributos associados aos indivíduos e ao ambiente. Esses recursos, uma vez acionados, possibilitam o desenvolvimento de competências (SILVA, 2002).

Zarifian (1996), por sua vez, aborda o imprevisto e a inovação, por meio do conceito de “evento” que trata dos novos problemas colocados pelo ambiente. Segundo esse autor, a competência só é válida quando vinculada ao indivíduo que deverá compreender as demandas do contexto em que está inserido e saber mobilizar seu repertório para atender às demandas e imprevistos surgidos de forma adequada (DUTRA, 2004; SILVA, 2002).

Fleury e Fleury (2000, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Tal definição pode ser bem visualizada na Figura 1.

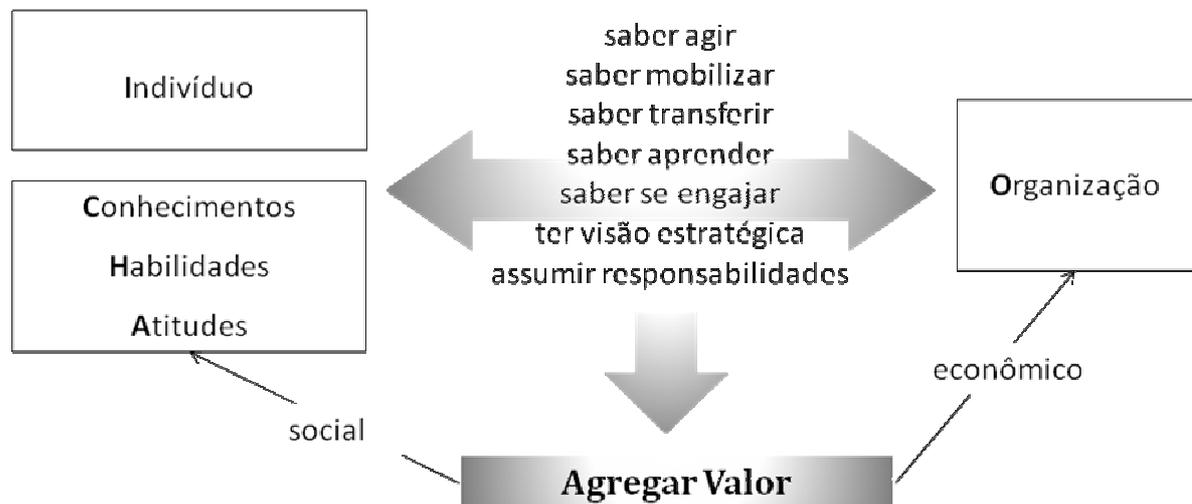


Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2000, p. 21), com adaptações

Aos diversos conceitos de competência, Dutra (2004) acrescenta as ideias de entrega, complexidade e espaço ocupacional. Para esse autor, a noção de entrega equivale àquilo que o indivíduo é capaz de contribuir para a instituição e que nela permanecerá ainda que o indivíduo se ausente; a complexidade se refere aos níveis de exigência cobrados em diferentes situações; e, finalmente, o espaço ocupacional

é um conceito dinâmico que representa um conjunto de atribuições e responsabilidades conferido às pessoas.

Uma divergência, na literatura científica, repousa na relação entre competência e desempenho, o que não impede o entendimento desses conceitos e o reconhecimento de sua importância para as instituições. Segundo Ruas (2005), a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho: a primeira é uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele. Já Brandão e Guimarães (2001) afirmam que o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências.

Dessa forma, após apresentação sucinta dos estudos de alguns autores, conclui-se que competência pode ser conceituada como a mobilização de elementos pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que contribui para a realização de uma atividade e agrega valor à organização. Esse conceito é importante, pois o termo competência irá permear todo o desenvolvimento deste trabalho e auxiliará na identificação das melhores práticas de aprendizagem para o aprimoramento e desenvolvimento de servidores públicos, em especial daqueles lotados na fundação estudada.

3.1 AS DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS

As competências, além de suas diversas conceituações, também são compreendidas em dimensões diferentes. Segundo autores, como Ruas (2005) e Rocha-Pinto (2006), as competências podem ser classificadas nas seguintes dimensões: individual, funcional e organizacional.

3.1.1 Dimensão individual

A dimensão individual é a abordagem mais antiga e difundida para a noção de competências. A origem dessa dimensão individual se confunde com noções similares, como as de qualificação, atribuições e responsabilidade (RUAS, 2005).

A noção de competências individuais pode ser analisada sob três óticas: americana, inglesa e francesa. Na corrente americana, há predominância da abordagem comportamental que define competência com base nas características pessoais associadas à performance superior e motivação e foca as habilidades cognitivas (LEITÃO, 2010).

A ótica inglesa enfatiza a abordagem ocupacional e propõe que as noções de competência estejam baseadas em resultados ou orientadas para o cargo ou função exercida. Nessa linha, a competência é tida como a “habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os padrões esperados no trabalho” (GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

A corrente francesa, por outro lado, enfatiza a vinculação entre trabalho e educação e introduz componentes mais dinâmicos ao conceito de competência, vinculados à sociologia e à economia do trabalho. Nesta última abordagem, são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual, uma vez que, a considera como “a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação” (Le Boterf, apud RUAS, 2005, p. 18).

3.1.2 Dimensão funcional

A competência funcional se encontra em uma posição intermediária entre a competência individual e a organizacional e é nela que ocorre o desdobramento das diversas capacidades demandadas ao nível corporativo ou organizacional. Vale ressaltar que, dependendo da atuação e do objetivo da instituição, uma competência funcional pode vir a se tornar uma competência organizacional (RUAS, 2005).

Ruas (2005) descreve as competências funcionais como as atribuições mais específicas de grupos, associando-as a responsabilidades funcionais. O mesmo autor resalta que o desenvolvimento de competências organizacionais essenciais ou seletivas é, em geral, originário de competências funcionais.

3.1.3 Dimensão organizacional

A competência organizacional se situa em uma dimensão estratégica e corporativa da noção de competência e seus estudos são mais recentes que a conceituação na dimensão individual. Segundo Ruas (2005, p. 6), apesar da existência de pesquisas no campo teórico, a noção de competência organizacional se mantém em “um reduto bastante conceitual, apresentando pouquíssimas incursões empíricas, especialmente no que se refere à construção de referenciais consistentes e abrangentes.”

Os estudos de Prahalad e Hamel (apud RUAS, 2005) tiveram grande influência sobre a competência organizacional. Esses autores apresentam o conceito *core competence*: competências essenciais que garantem vantagem competitiva e um diferencial às organizações. Segundo essa linha de pensamento, há três critérios de validação para que uma competência organizacional se transforme em uma *core competence*, quais sejam:

- 1) deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade,
- 2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos,
- 3) finalmente, deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior (Prahalad e Hamel, apud RUAS, 2005, p. 12).

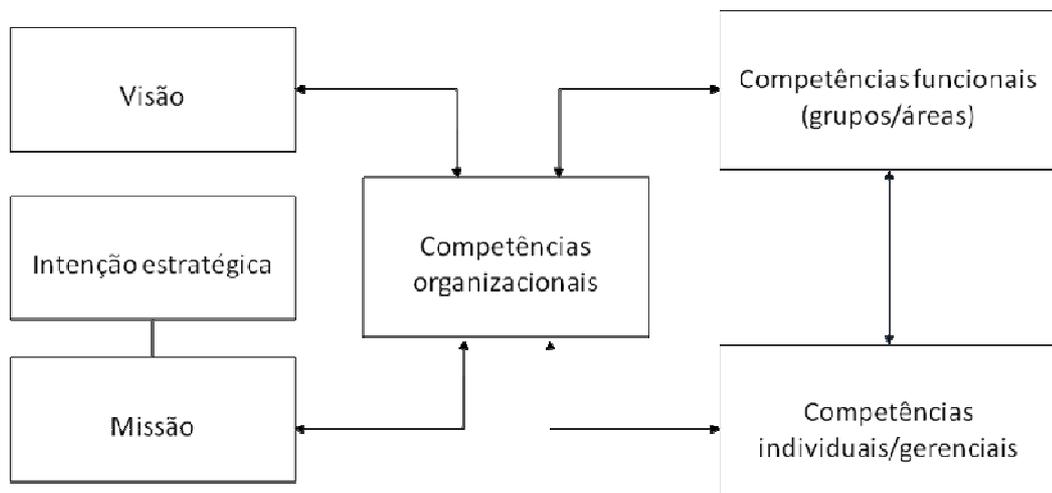


Figura 2 – Configurações organizacionais da noção de competência

Fonte: RUAS (2005, p. 11), com adaptações

Fica claro, portanto, que as competências, quando aplicadas de maneira formal na organização, podem ser analisadas sob três dimensões: a organizacional, a funcional e a individual, conforme ilustra a Figura 2. Dessas dimensões, cabe destacar a competência individual que é a conceituação mais conhecida e a mais explorada no campo acadêmico.

3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A tentativa de manter uma organização ágil, eficaz e eficiente no alcance de seus objetivos e de atendimento a seu cliente é fator inicial para que gestores busquem melhorar a dinâmica organizacional. A gestão por competência, com intuito de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais, atende às necessidades de uma organização plena na utilização de suas capacidades (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão por competências deve estar alinhada à estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) e ser considerada como um processo circular que envolva os diversos níveis da organização. Um fator importante, como apresentado na Figura 3, é que a gestão por competências deve ser aplicada em todo o ciclo de gestão de pessoas: seleção de pessoas, planejamento de recursos humanos e de carreiras, gestão de desempenho, educação corporativa e sistemas de comunicação (AMARAL, 2006; BRANDÃO, 2009; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

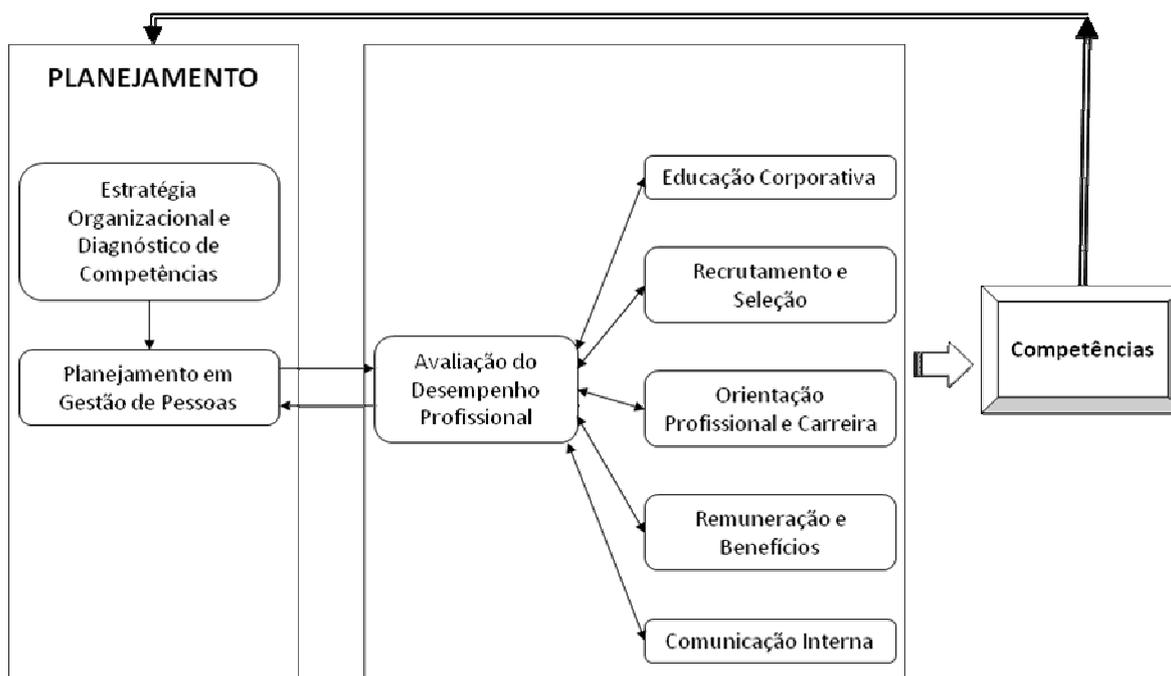


Figura 3 – Alinhamento a gestão de pessoas à estratégia organizacional

Fonte: Brandão (2009, p. 24), com adaptações

Assim, nota-se que a gestão por competências é um modelo de gestão que deve englobar diversas áreas da organização e não deve estar limitada, exclusivamente, à área de recursos humanos. Exige-se uma nova visão estratégica de gerir pessoas que envolva o sistema institucional como um todo, para que as competências possam ser geridas e melhor aplicadas na organização.

3.2.1 A gestão por competências na esfera pública

A necessidade de acompanhar as inovações do mundo contemporâneo e as novas práticas de gestão também já são percebidas além da esfera privada. Segundo Guimarães (2000), as tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de seus serviços.

O mesmo autor ressalta, porém, que a aplicação da gestão por competências nas organizações públicas requer o atendimento das seguintes condicionantes:

- a) existência de uma estratégia corporativa, com definições claras de sua missão, visão de futuro, negócio, objetivos e indicadores de desempenho;

- b) um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance; e
- c) coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos, ou seja, consistência entre sua intenção e sua prática.

Brandão e Bahry (2005) elencam, como condicionante complementar para as organizações públicas, a adoção de uma postura que apoie as iniciativas de desenvolvimento profissional, com intuito de oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira e de criar um ambiente que seja propício à aprendizagem. Apesar das dificuldades existentes e das características burocráticas e paternalistas que ainda persistem na administração pública, é possível acreditar em “mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos”, como observa Amaral (2006, p. 550).

Como exemplificação de uma nova postura, vale considerar a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), para órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e considera que o modelo ideal para a gestão de pessoas é o que promova a gestão por competências. O mesmo decreto criou o Comitê Gestor da PNDP que, entre outras ações, desenhou uma estratégia de apoio à implementação da gestão por competências e decidiu oferecer oficinas de mapeamento de competências para qualificar a elaboração dos planos de capacitação, a partir do primeiro semestre do ano de 2007.

Desde 2006, o modelo de gestão por competências é considerado referência-chave na administração pública, uma vez que apresenta vantagens para a administração, como apresentado por Amaral:

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar

e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos (AMARAL, 2006, p. 554).

Desse modo, a gestão por competências pode ser entendida como uma realidade na administração pública, apesar de exigir das instituições governamentais a adoção de uma postura mais aberta para inovações. Esse modelo de gestão também se caracteriza como uma tentativa de abandonar, ou de minimizar, uma postura burocrática, com visão limitada para resolução de problemas, além de servir de suporte para um melhor aproveitamento do quadro de pessoal existente nas diversas organizações.

4. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento de competências deve ser realizado a partir das práticas organizacionais e das especificidades de cada organização, como também dos indivíduos que nela atuam. Esse capítulo será destinado à apresentação de estudos referentes a competências gerenciais, a desenvolvimento de competências e, finalmente, às estratégias de aprendizagem.

4.1 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E O SEU DESENVOLVIMENTO

A função dos líderes é essencial para a implantação de um ambiente que vise proporcionar a educação continuada. Neste sentido, Drucker (2000, p.17) descreve a relevância do papel do líder no desempenho de sua equipe: “o maestro é capaz de convergir as habilidades e o conhecimento do trompista para o foco no desempenho conjunto dos músicos”. E esse foco é o alvo a ser atingido pelos líderes das empresas baseadas em informações: desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento de seus colaboradores.

Outros autores também conferem importância ao desenvolvimento de gestores nas organizações. Closs e Antonello (2006) afirmam que educar gestores requer a busca de novos modelos e processos de aprendizagem que, simultaneamente, provoquem a transformação do pensamento e possibilitem o tratamento de dimensões econômicas, sociais, éticas, políticas e ambientais.

As competências gerenciais são vistas por Parry (1996, apud SILVA, 2002) como genéricas e aplicáveis à maioria das organizações e são divididas em quatro grupos, quais sejam:

- a) administrativas: gerenciamento e priorização do tempo, colocar objetivos e padrões, planejar e agendar trabalho.
- b) comunicação: ouvir e organizar, dar informações claras, obter informações não dúbias (não tendenciosas).
- c) supervisão: treinar, orientar, capacitar e delegar, elogiar pessoas e desempenhos, disciplinar e aconselhar.

d) cognitivas: identificar e resolver problemas, tomar decisões, pesar riscos, pensar claro e de forma analítica.

O desenvolvimento da aprendizagem gerencial deve ser compreendida como um processo contínuo que atenda às demandas pessoais, ambientais, organizacionais e sociais, que surgem da interação entre experiência, conceituação, reflexão e ação (ANTONELLO, 2005a). Por sua vez, Ruas (2001) destaca a importância das competências gerenciais, ao citá-las como fundamentais no processo de mudança organizacional e na mobilização de dimensões das competências organizacionais: essenciais, funcionais e individuais.

O papel e a responsabilidade dos gerentes também são destacados na esfera pública. Amaral (2006) aponta que os líderes devem estar aptos a lidar com problemas complexos. Para isso, é necessário ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado.

Nota-se que as competências gerenciais são compostas por diversos elementos e seu detalhamento varia de acordo com o foco estudado por cada autor. Dentre as diversas competências gerenciais e individuais a serem desenvolvidas, o presente trabalho focará, precipuamente, as competências necessárias para a prática da negociação coletiva, uma vez que se pretende compreender os elementos componentes dessa prática e apontar processos de aprendizagem que desenvolvam ou aprimorem a competência negocial.

4.2 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

O processo de aprendizagem, tradicionalmente, remete aos conceitos de treinamento e desenvolvimento, por meio do qual ocorre a formação profissional com objetivo de atender demandas específicas das instituições. Na maioria das vezes, essa aprendizagem ocorre dentro de uma sala de aula e se caracteriza por seu caráter formal (MOURÃO; PUENTE-PALÁCIOS, 2006).

As mudanças ocorridas no mundo também influenciaram as instituições e oferecem novos rumos para a aprendizagem. Nesse novo cenário, ocorre a busca por novos espaços para as atividades formativas com a tendência de estimular a educação continuada das pessoas em seu ambiente de trabalho e de promover

práticas organizacionais estimuladoras ao autodesenvolvimento (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Os processos de aprendizagem não estão vinculados, exclusivamente, às ações formais de treinamento e desenvolvimento. Estudos diversos demonstram que a aprendizagem pode ocorrer em situações cotidianas, no ambiente de trabalho, por meio da interação entre os colegas, da observação, de trabalhos em equipes, de orientações recebidas de superiores e de colegas. Esta prática é denominada de aprendizagem informal (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009; BRANDÃO, 2009).

Os processos de aprendizagem podem ser desenvolvidos tanto por ações formais quanto por informais. Antonello (2005a), ao analisar o processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais da aprendizagem, conclui que os programas formais de aprendizagem deveriam

considerar a possibilidade de transmitir conhecimento central mais associado competências transversais do que competências ditas especializadas e, principalmente, em desenvolver uma gama de competências de aprendizagem, especialmente na conexão com a aprendizagem informal (ANTONELLO, 2005a, p. 206).

Um fato diferenciador para a utilização de estratégias diferenciadas de educação continuada é que a aprendizagem não fica restrita a uma sala de aula e a um treinamento específico. Há uma diversidade de opções de aprendizagem que podem ser inseridas, como: leitura de livros e revistas; práticas de observação; realização de estágios, de viagens de estudo e de visitas técnicas; participação em projetos voluntários, grupos de discussão, palestras, cursos presenciais e a distância; intercâmbio, dentre outras opções (BRANDÃO, 2009).

Alinhadas ao pensamento de ações diversificadas de aprendizagem, algumas pesquisas apontam as trilhas de aprendizagem como uma alternativa aos modelos tradicionais de treinamento para o desenvolvimento de competências voltadas para o aprimoramento do desempenho de gestores e demais funcionários. Nessa linha alternativa, cada profissional, independente de exercer ou não um cargo gerencial, escolhe um caminho de aprendizagem (BRANDÃO, 2009). Essa possibilidade compreende a existência de formas diversas que viabilizem o desenvolvimento de competências, de acordo com as conveniências, as necessidades, o ponto de partida, o desempenho esperado, as aspirações pessoais e as competências que o indivíduo já possui e as que deseja desenvolver (FREITAS, 2002; FREITAS,

BRANDÃO, 2006; ANTONELLO, 2005b).

Le Boterf (1999, apud FREITAS; BRANDÃO, 2006), ao comentar sobre as redes de oportunidades, faz uma analogia entre a construção de uma trilha de aprendizagem e a definição de uma rota de navegação. O navegador e o profissional, a partir de suas preferências, limitações e objetivos, determinam o rumo a seguir para o alcance de seus objetivos.

Conforme ilustrado na Figura 4, diferentes profissionais podem construir e percorrer caminhos diferentes para o alcance de um mesmo objetivo. Identifica-se que o “profissional A” percorreu uma trilha diferente do “profissional B”, cada um com possibilidades diversas de aprendizagem.

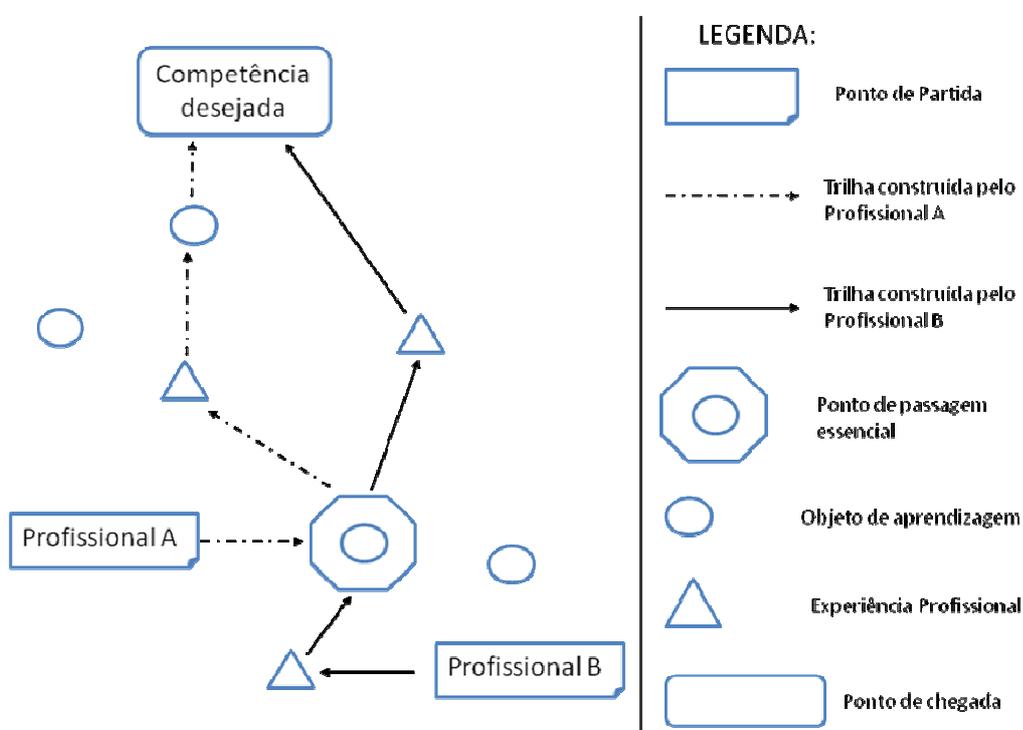


Figura 4 - Construção de trilhas de aprendizagem

Fonte: Le Boterf (apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 103), com alterações.

A possibilidade de práticas diversificadas de aprendizagem fornece autonomia ao profissional para construir seu próprio caminho de desenvolvimento e concilia as necessidades da organização com as aspirações de seus profissionais. Essa estratégia representa, portanto, parceria entre a organização e funcionário, cada qual com sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Freitas e Brandão (2006) ressaltam o papel de cada ator do processo: à empresa cabe criar um ambiente propício à aprendizagem, disponibilizar as

oportunidades e orientar a utilização das práticas de aprendizagem. Ao profissional caberá manifestar interesse, conhecer as necessidades e as oportunidades e buscar apoio para o desenvolvimento de competências (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

É importante ressaltar que, para a realização de qualquer processo de desenvolvimento, inclusive das trilhas de aprendizagem, faz-se necessário um processo de identificação das competências existentes na organização e daquelas desejadas para o atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o mapeamento de competências tem como objetivo identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Esse é o fator crítico para a realização periódica do mapeamento e do planejamento da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As trilhas de aprendizagem, ilustradas neste capítulo, caracterizam-se como alternativa para o desenvolvimento de competências e, com relação ao foco deste trabalho, poderiam também ser utilizadas para o desenvolvimento de competências inerentes à prática da negociação coletiva. A existência de variadas opções de aprendizagem ratifica o pensamento de que a aprendizagem é mais importante do que a forma sob a qual é realizada (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2009).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é destinado a apresentar a caracterização da pesquisa, a descrição da população e da amostra investigada, assim como descrever a organização estudada. Serão apresentados, também, a definição dos conceitos utilizados e os instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com base na taxionomia sugerida por Vergara (2000), é possível qualificar esta pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa se classificou como descritiva, uma vez que buscou apresentar as características da gestão por competências e das competências presentes na prática da negociação coletiva a serem estudadas, estabelecer correlações entre as variáveis, bem como descrever influências e fatores que contribuem ou impedem a aplicação da negociação coletiva como ferramenta gerencial.

Quanto aos meios, a investigação se realizou da seguinte forma:

- a) bibliográfica, que proporcionou base teórico-empírica a partir de literatura publicada em livros, revistas e periódicos das áreas de ciências sociais e aplicadas;
- b) documental, por meio do qual houve levantamento e análise de documentos oficiais, relatórios internos, leis, decretos, estatutos, programa e planos de governo e outros documentos pertinentes ao estudo;
- c) pesquisa de campo, realizada no local da pesquisa, por meio de entrevista semi-estruturada e aplicação de questionário; e
- d) estudo de caso, por tratar-se de análise de uma situação real, que envolve fatos contemporâneos.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada em uma fundação pública federal, sediada em Brasília e que, para fins de apresentação da presente pesquisa, será denominada ficticiamente de Fundação Beta. Tal denominação foi criada com a finalidade de proteger os dados dos participantes da pesquisa e, por tal motivo, não será possível apresentar dados detalhados da fundação para evitar a sua identificação.

A Fundação Beta é uma instituição federal, com mais de vinte anos de existência. Sua finalidade é promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal, com a finalidade de aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas por meio do desenvolvimento de competências de servidores.

A instituição conta com servidores ocupantes de cargos de nível auxiliar, intermediário e superior, além de servidores ocupantes de cargos em comissão e requisitados. A força de trabalho atual³ da instituição está distribuída, conforme apresentado no Quadro 1.

	Nº de servidores
Cargos de Nível Auxiliar	01
Cargos de Nível Intermediário	77
Cargos de Nível Superior	58
Cargos em Comissão	30
Requisitados	21
Total	187

Quadro 1 – Distribuição da força de trabalho

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, a Fundação Beta é considerada uma escola de governo, uma vez que é destinada à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos. Para a realização de suas atividades, a fundação está autorizada a realizar contratos, convênios, acordos ou ajustes com organizações públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, desde que sejam em função do alcance dos objetivos institucionais.

³ Dados obtidos com servidor da área de recursos humanos da Fundação, referentes ao mês de julho de 2010.

5.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA INVESTIGADA

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por trabalhar com uma amostra não-probabilística, selecionada por acessibilidade e por tipicidade, em que os elementos escolhidos possuem conhecimento apurado sobre o tema de pesquisa (VERGARA, 2000). O trabalho buscou colher dados de servidores, lotados na fundação Beta, ocupantes de função gerencial e de cargos técnicos.

A caracterização dos entrevistados está apresentada no Quadro 2.

	Entrevistados				
	1	2	3	4	5
idade	26 a 35 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	acima de 46 anos	26 a 35 anos
gênero	masculino	feminino	feminino	masculino	feminino
grau de instrução	pós-graduação completa	pós-graduação completa	graduação completa	pós-graduação completa	graduação completa
área de atuação	área fim	área meio	área fim	área meio	área fim
função gerencial	coordenador-geral	coordenador-geral	coordenador-geral	coordenador-geral	supervisor
tempo de experiência em função gerencial	10 meses	4 anos	mais de 10 anos	26 anos	3 anos

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

O questionário obteve treze respondentes, cujos perfis estão apresentados nos Quadros 3, 4 e 5.

	Respondentes				
	1	2	3	4	5
idade	36 a 45 anos	36 a 45 anos	26 a 35 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos
gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
grau de instrução	Pós-Graduação completa	Graduação completa	Graduação completa	Graduação completa	Graduação completa
área de atuação	área meio	área meio	área fim	área meio	área fim

	Respondentes				
	1	2	3	4	5
cargo	Nível Superior	Nível Superior	Cargo em Comissão	Nível Superior	Nível Superior
função gerencial	Não	Não	Não	Não	Sim
tempo de experiência em função gerencial	--	--	--	--	5 anos

Quadro 3 – Caracterização dos respondentes 1 a 5

	Respondentes			
	6	7	8	9
idade	26 a 35 anos	26 a 35 anos	26 a 35 anos	Acima de 46 anos
gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
grau de instrução	Pós-Graduação completa	Graduação completa	Pós-Graduação completa	Ensino médio completo
área de atuação	área fim	área fim	área fim	área meio
cargo	Nível Superior	Cargo Comissionado	Nível Superior	Nível Médio
função gerencial	Não	Não	Não	Não
tempo de experiência em função gerencial	--	--	--	--

Quadro 4 – Caracterização dos respondentes 6 a 9

	Respondentes			
	10	11	12	13
idade	Acima de 46 anos	Acima de 46 anos	36 a 45 anos	Acima de 46 anos
gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
grau de instrução	Pós-Graduação completa	Ensino médio completo	Pós-Graduação completa	Graduação completa
área de atuação	área meio	área meio	área fim	área fim
cargo	Cargo Comissionado	Nível Médio	Cargo Comissionado	Nível Superior
função gerencial	Sim	Não	Não	Sim

	Respondentes			
	10	11	12	13
tempo de experiência em função gerencial	26 anos			Não mencionou o tempo

Quadro 5 – Caracterização dos respondentes 10 a 13

5.4 PRÉ-TESTE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Anterior ao processo da coleta de dados, fez-se necessária a realização de um pré-teste, com a finalidade de assegurar ao pesquisador que os instrumentos atingiriam às pretensões da pesquisa científica. A aplicação de um pré-teste possui o intuito de desenvolver os processos de aplicação dos instrumentos de coleta, testar o vocabulário empregado nas questões e assegurar que as questões ou observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis pretendidas no objetivo do trabalho (GIL, 2002).

O pré-teste ocorreu mediante a realização de três entrevistas, em uma primeira fase, e, em uma segunda fase, a aplicação de oito entrevistas a servidores da Fundação Beta, escolhidos por conveniência. Nesse processo, pretendeu-se identificar falhas nos instrumentos em relação à complexidade das questões, à desnecessidade de questões, à imprecisão da redação e à exaustão que o colaborador poderia sentir no momento da participação na pesquisa (GIL, 2002).

Como resposta a esse processo, os colaboradores do pré-teste sugeriram a inclusão, na entrevista, da exemplificação dos conceitos relacionados a conhecimento, habilidade e atitudes. Quanto ao questionário, houve a sugestão de incluir conceitos que pudessem explicar os tópicos relacionados às competências e às práticas de aprendizagem apresentadas no questionário.

5.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, no ambiente de trabalho da Fundação, com a finalidade de colher depoimentos que permitiram a exploração de informações mais ricas e aprofundadas sobre o estudo em pauta. Todos os entrevistados concordaram com a gravação da entrevista e responderam a oito questões feitas pela pesquisadora. O roteiro da entrevista semi-estruturada abordou questões que buscavam compreender: a) o entendimento que os entrevistados tinham sobre competências e negociação coletiva; b) quais competências eles julgavam necessárias para a prática da negociação coletiva e quais dessas competências eram necessárias para o desempenho de seus papéis como negociadores na Fundação Beta; c) a importância da competência de negociação coletiva para o desenvolvimento das atividades dos servidores na Fundação Beta; d) em que situações se faz necessária a negociação coletiva; e) se a fundação contribui ou pode contribuir para o desenvolvimento de competências; e f) quais práticas de aprendizagem poderiam ser úteis para o desenvolvimento ou aprimoramento da competência negocial (vide Anexo A deste trabalho).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com cinco gerentes da área meio e fim. Os dados obtidos nas cinco entrevistas tiveram como objetivos identificar como as competências são desenvolvidas na instituição e pesquisar sobre a existência da prática de negociação coletiva na Fundação Beta.

A segunda etapa da coleta ocorreu com a realização de um questionário, composto por questões fechadas, por meio de afirmações e alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. A escolha desse tipo de questão se deve ao fato de facilitar a tabulação dos dados, a relativa rapidez na coleta das informações e a possibilidade de comparação entre as respostas dadas pelos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

A aplicação desse instrumento de coleta foi realizada via internet, por intermédio da ferramenta Google Docs. Aos servidores da Fundação Beta foi disponibilizado um link de acesso ao instrumento, para que os interessados pudessem contribuir sem serem identificados.

Para medir as opiniões, interesses e atitudes, optou-se pela utilização da escala Likert. Por meio dela, um fenômeno é avaliado numa escala de alternativas e, neste caso específico, numa escala de cinco alternativas (GÜNTHER, 2003).

O questionário (vide Anexo B) teve como objetivo identificar o perfil dos servidores da Fundação Beta e, a partir de uma lista de competências relevantes à prática da negociação coletiva, identificar quais dessas competências são requeridas dos servidores, usualmente, em seu ambiente de trabalho e quais dessas competências necessitam ser desenvolvidas. Além disso, buscou-se compreender quais processos de educação continuada contribuem (ou podem vir a contribuir) para o desenvolvimento de competências e, por último, verificar se os servidores da Fundação Beta atribuem algum valor à prática da negociação coletiva na administração pública federal.

As perguntas formuladas no questionário foram distribuídas em quatro questões. As duas primeiras estão relacionadas a um conjunto de elementos que compõem competências relevantes à prática da negociação coletiva e têm como objetivo identificar quais dos elementos os servidores possuem domínio e qual deles são requeridos, usualmente, no ambiente de trabalho.

As vinte e duas competências listadas no Quadro 6 e que foram analisadas pelos servidores nas questões 1 e 2 foram obtidas a partir das entrevistas feitas a gerentes da Fundação Beta, da literatura científica existente e das informações obtidas a partir de apostilas e materiais vistos no curso de Especialização em Negociação Coletiva (para o qual este trabalho está sendo desenvolvido). As competências 1, 3, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 16, 20 e 22 foram citadas pelos gestores entrevistados como importantes durante um processo de negociação coletiva.

A grande maioria dos itens foram trabalhados durante o desenvolvimento das atividades acadêmicas, em especial nas disciplinas de negociação e de desenvolvimento e multiplicação de competências. Cabe ressaltar que as competências apresentadas e suas definições possuem subsídio científico nos autores Dutra (2004), Brandão (2009), Queiroz (2008), Amaral (2006) e Rocha (2009).

Competência	Descrição apresentada no questionário	Fonte utilizada
1. Orientação estratégica	Ter clareza e comprometimento com a missão da Fundação Beta e buscar contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.	Gerentes entrevistados Dutra (2004)
2. Gestão de equipe	Ser capaz de organizar equipes cooperativas nas quais os membros se sintam valorizados.	Dutra (2004) Brandão (2009)

Competência	Descrição apresentada no questionário	Fonte utilizada
3. Iniciativa e tomada de decisão	Tomar iniciativa ou decisão frente a desafios ou situações novas e/ou adversas.	Gerentes entrevistados Amaral (2006)
4. Agir com ética	Acatar leis e normas, bem como os códigos de ética, além de agir com integridade e justiça em suas funções.	Brandão (2009)
5. Análise e resolução de problemas	Identificar problemas e apontar soluções na busca de uma tomada de decisão.	Gerentes entrevistados
6. Comunicação escrita e verbal	Comunicar-se, na forma escrita e verbal, de maneira clara e objetiva.	Gerentes entrevistados Dutra (2004) Amaral (2006) Brandão (2009)
7. Dar feedback	Fornecer feedbacks.	Rocha (2009)
8. Relacionamento interpessoal	Demonstrar respeito pelas opiniões e ações de colegas de trabalho.	Gerentes entrevistados
9. Trabalho em equipe	Compartilhar informações importantes e dividir tarefas entre os integrantes da equipe.	Amaral (2006)
10. Organização e planejamento	Planejar o trabalho para melhor aproveitamento de tempo e recursos.	Dutra (2004)
11. Elaboração de propostas	Ajudar a construir propostas que atendam às partes envolvidas em um processo de negociação.	Queiroz (2008)
12. Argumentação e persuasão	Apresentar argumentos objetivos e desenvolver alternativas para um entendimento comum.	Gerentes entrevistados Queiroz (2008)
13. Escuta ativa	Escutar com atenção e empatia a opinião de outras pessoas.	Gerentes entrevistados
14. Foco em resultados	Monitorar a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.	Gerentes entrevistados Dutra (2004) Brandão (2009)
15. Administração de conflitos	Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre as partes envolvidas.	Brandão (2009)
16. Flexibilidade	Ser flexível e ter facilidade para se adaptar e agir, com coerência, em situações inesperadas e/ou indesejadas.	Gerentes entrevistados Amaral (2006)
17. Dinamismo	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	Queiroz (2008)
18. Proatividade	Antecipar-se aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções e/ou sugerindo ações sem	Rocha (2009)

Competência	Descrição apresentada no questionário	Fonte utilizada
	necessidade de que seja solicitado.	
19. Criatividade	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	Queiroz (2008)
20. Visão integrada	Ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas	Gerentes entrevistados Dutra (2004)
21. Percepção das próprias limitações	Saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais e solicitar auxílio quando necessário	Rocha (2009)
22. Análise crítica	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados	Gerentes entrevistados Dutra (2004) Amaral (2006)

Quadro 6 – Relação de competências presentes na negociação coletiva

A terceira pergunta enfoca a questão da prática de aprendizagem organizacional e objetiva compreender quais delas contribuem para o aprimoramento ou desenvolvimento das competências dos servidores da Fundação. As doze práticas de aprendizagem, elencadas na terceira pergunta, estão discriminadas no Quadro 7.

Os conceitos relacionados a elas foram amparados pelo Decreto nº 5.707/2006 e por pesquisa bibliográfica, especialmente pelos estudos de Antonello (2005a), Pantoja e Borges-Andrade (2009) e Brandão (2009). Esses autores apresentaram estudos que envolveram estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho, tanto de cunho formal quanto informal.

Práticas de aprendizagem	Descrição apresentada no questionário	Fonte utilizada
1. Cursos presenciais interno	Participo de cursos presenciais oferecidos pela Fundação Beta	Decreto nº 5.707/2006
2. Cursos presenciais externo	Participo de cursos presenciais oferecidos por outras escolas de governo ou instituições privadas.	Decreto nº 5.707/2006
3. Cursos à distância interno	Participo de cursos à distância promovidos pela Fundação Beta.	Decreto nº 5.707/2006
4. Cursos à distância externo	Participo de cursos à distância promovidos por outras instituições.	Decreto nº 5.707/2006
5. Leitura de livros e/ou publicações	Leio livros e/ou publicações diversas para aprimoramento ou desenvolvimento de algum conhecimento.	Brandão (2009)

Práticas de aprendizagem	Descrição apresentada no questionário	Fonte utilizada
diversas		
6. Assistir filmes e/ou documentários	Assisto filmes e/ou documentários que contribuem para minha aprendizagem.	Brandão (2009)
7. Eventos de curta duração	Participo de seminário e/ou eventos de curta duração (máximo 1 dia) para me atualizar.	Decreto nº 5.707/2006
8. Buscar experiência de colegas	Busco ajuda de colegas mais experientes, quando tenho dúvidas.	Antonello (2005a)
9. Intercâmbio	Procuro obter novos conhecimentos e informações, consultando colegas de outras equipes.	Decreto nº 5.707/2006 Antonello (2005a)
10. Tutoria	Ministro cursos, palestras, seminários e/ou eventos afins que possibilitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento de colegas de equipe.	Antonello (2005a)
11. Redação de textos técnicos	Redijo obras ou artigos profissionais na minha área de atuação e/ou formação.	Pantoja e Borges-Andrade (2009)
12. Elaboração de manuais	Elaboro manuais (ou guias) que descrevem e/ou auxiliam as atividades no meu ambiente de trabalho.	Pantoja e Borges-Andrade (2009)

Quadro 7 – Relação de possíveis práticas de aprendizagem

A quarta pergunta apresenta algumas afirmações que poderiam representar opiniões dos servidores sobre a Fundação Beta, sobre o interesse na prática da negociação coletiva e sobre a utilização de suas competências na instituição ora estudada. Nessa parte, foram apresentadas dez afirmações para análise, conforme apresentado no Quadro 8.

Afirmações
No exercício das minhas funções, eu pratico a negociação.
A Fundação Beta promove a capacitação de seus servidores, oferecendo-lhes, constantemente, treinamentos, segundo a área de atuação de cada um.
A prática da negociação coletiva é importante para meu papel como servidor público.
A Fundação Beta fornece aos servidores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.
O servidor, na Fundação Beta, recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.
Estou disposto(a) a desenvolver competências para melhorar meu desempenho e colaborar

para o desempenho organizacional.
A prática da negociação coletiva é importante para meu papel como gestor/gerente público.
Tenho interesse em participar de processos de negociação coletiva.
Minhas capacidades são utilizadas adequadamente no meu ambiente de trabalho.
Eu conheço a Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP

Quadro 8 – Afirmações analisadas pelos respondentes

5.6 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados descritiva e qualitativamente, conforme classificação de Ferrari (1982). Segundo esse autor, a análise descritiva possui uma estrutura simplificada e tem como finalidade enumerar ou descrever características de um fenômeno estudado.

A análise qualitativa, por sua vez, decompõe o fenômeno em partes essenciais e busca estabelecer as relações entre as partes encontradas. A partir da análise dos dados coletados, foi possível mapear as competências existentes, verificar a ocorrência da negociação coletiva na instituição estudada, e, conseqüentemente, estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e o foco do presente trabalho: gestão por competência como ferramenta para formação de negociadores.

Para finalizar o trabalho, logo após a análise, houve a interpretação dos dados que, segundo Lakatos e Marconi (1985), é a etapa em que é fornecido um significado mais amplo aos dados encontrados, vinculando-os a outros conhecimentos já existentes.

6. RESULTADOS

Esta parte do trabalho é dedicada à apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo, por meio das entrevistas e dos questionários aplicados. Os dados obtidos foram analisados e categorizados, a partir dos conceitos e fundamentos teóricos que orientaram o presente estudo.

A intenção inicial do trabalho era coletar dados com a realização de uma pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas em uma amostra intencional caracterizada por gerentes da área fim e área meio, e concluir a coleta com uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário aos servidores lotados na Fundação Beta. Apesar do planejado, a pesquisa quantitativa não pode ser concluída a contento, devido a restrições impostas pela administração da Fundação Beta.

A gerência administrativa, responsável pela gestão interna da fundação, apesar de estar ciente da pesquisa, questionou a aplicação do questionário aos servidores da fundação e solicitou a retirada do link de acesso à pesquisa. Diante do fato, coube à pesquisadora acatar o solicitado pela administração, uma vez que a administração não forneceu nova oportunidade para negociar a aplicação da pesquisa. Por esse motivo, o questionário ficou disponível durante uma hora e vinte e seis minutos, período em que treze servidores acessaram a pesquisa e forneceram informações importantes para a realização do presente trabalho.

6.1 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram compostas por oito perguntas que abordaram as noções de cada entrevistado sobre os conceitos de competências e de negociação coletiva. A partir desses conceitos, buscou-se identificar a visão de cada gerente sobre o tema e sobre questões relacionadas à importância e à aplicabilidade da negociação coletiva e, finalmente, ao desenvolvimento de competências relevantes nesse contexto.

Quanto à noção de competências, os entrevistados apresentaram respostas

bem parecidas e relacionaram o conceito de competências aos conceitos de conhecimento, habilidade e atitude. As respostas se agruparam de duas formas: o primeiro grupo trata competências como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes e o segundo grupo enfatiza o conceito de competência inserido em um ambiente de trabalho.

Por coincidência ou não, os grupos foram formados de acordo com a conceituação atribuída ao termo competências e com a área de atuação de cada um dos gestores entrevistados. Os gerentes das áreas finalísticas da fundação integram o primeiro grupo e os da área meio constituem o segundo grupo.

A partir dos comentários obtidos, é possível afirmar que não houve consenso quanto à conceituação de competências por parte daqueles que contribuíram para a entrevista. Ao analisar as respostas, fez-se uma aproximação semântica entre o que foi coletado e a literatura existente, a fim de verificar se os comentários feitos pelos entrevistados estão relacionados à corrente americana, inglesa ou francesa.

Ao considerar competência como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, os entrevistados 1, 3 e 5 lembram a corrente americana. O entrevistado 1, por exemplo, ao responder sobre a conceituação de competência, afirma: “[...] a resposta mais pronta que vem à cabeça é o conceito de CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. É dessa forma que costumo encarar, mas eu levo a coisa em um sentido muito mais intuitivo [...]”. Nessa abordagem, competência é um conjunto de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior em seu trabalho, conforme aponta Dutra (2004).

O foco na abordagem funcional, como apresentado pelos entrevistados 2 e 4, remete ao pensamento inglês. Em seu relato, o entrevistado 4 afirmou que competência “é todo conjunto de habilidades das funções e dos cargos que as pessoas ocupam. Então, existem vários tipos de competência dependendo da área de atuação que cada um tem e responsabilidades”. Nessa linha, a competência está orientada para o cargo ou função ocupada e sua definição se relaciona com “habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os padrões esperados no trabalho” (GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

Dentre os dados colhidos, não houve comentário algum sobre questões referentes à mobilização de competência e à entrega do indivíduo. Mobilizar competências é colocar em prática o repertório individual, em diferentes contextos, para atingir um objetivo determinado. Trata-se da própria competência em ação. A

entrega, por sua vez, refere-se à contribuição do indivíduo para a instituição e à agregação de valor para a organização (DUTRA, 2004; FLEURY;FLEURY, 2000).

A análise das entrevistas permite afirmar que a prática de negociação coletiva não existe ou é desconhecida pelos servidores da fundação. A despeito desse fato, em sua maioria, os gestores apontaram a importância da negociação coletiva para os servidores e para a própria organização. Para exemplificar tal afirmação, o entrevistado 5 afirma que: “[...] a negociação coletiva é de suma importância para a minha atuação enquanto servidor, uma vez que o trabalho que desempenho envolve escassez de recursos, interesses nem sempre convergentes e pessoas com diferentes formações e pontos de vista”.

Nesse sentido, vale ressaltar o comentário feito pelo entrevistado 1 que foi diretamente ao foco da negociação coletiva:

[...] a gente não pratica negociação coletiva, pelo menos eu não me envolvo com isso. Enfim, pouquíssimos gestores se envolvem definitivamente com isso. Negociação salarial, negociação de questões de trabalho, a gente não se envolve. Fica difícil saber até que ponto a gente deveria entrar em contato com isso ou não. Acho que [...] existem uma série de competências que são aplicadas na negociação coletiva que também são aplicadas a outras negociações que precisam ser feitas no setor público. E nesse conceito acho que entraria essas competências, toda a capacidade de negociação que eu mencionei anteriormente.

A negociação coletiva representa um instrumento capaz de interferir positivamente na eficiência e na qualidade dos serviços e ações que são objetivo da administração pública federal. Trata-se de um mecanismo decisivo para a conquista da estabilidade social do servidor e para a melhoria da instituição, além de propiciar a satisfação aos servidores e, em consequência, a melhoria do serviço à população. O desconhecimento da negociação coletiva e a ausência de sua prática diminui a possibilidade de conquistas das situações mencionadas acima e minimiza os potenciais benefícios da negociação, como apresentado por Ferreira, Ribeiro e Alves (2008):

A participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam, paradigma que deve funcionar como núcleo da metodologia em discussão. A participação social no processo negocial, por meios próprios, efetiva recurso de controle social sobre a função administrativa do Estado

(FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p.7).

Os entrevistados, em sua maioria, apesar de destacarem a importância da negociação coletiva, não distinguiram essa prática do conceito da negociação, em especial ao comentarem sobre exemplos de negociação coletiva. As exemplificações de casos de negociação coletiva, na realidade, demonstraram casos de negociação e de gestão de conflitos. Somente um dos entrevistados apresentou um caso de negociação coletiva, ao mencionar os processos de negociação entre servidores e a administração pública federal para criação de um plano de carreira para os servidores da Fundação Beta (que, até a elaboração deste trabalho, não existe).

Ressalta-se que a importância da prática de negociação coletiva vai além da estrutura interna da administração, uma vez que a presença de mesas de negociação corrobora para a presença de um Estado Democrático de Direito e propicia o melhor atendimento às demandas da sociedade. Além de viabilizar uma nova forma de gestão, em que a Administração e os servidores podem trabalhar em conjunto para a melhoria das condições de trabalho, a satisfação dos servidores e dos cidadãos, e, conseqüentemente, impulsionar maior confiabilidade nas ações e serviços governamentais (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

Na percepção dos gestores entrevistados, as competências relevantes para a prática da negociação coletiva se referem a: experiência e conhecimento na área, saber lidar com pessoas, saber negociar, conseguir deixar de lado questões pessoais, focar em resultados, ter bom senso, saber equilibrar interesses, saber ouvir, capacidade conversacional e saber flexibilizar. Dentre as competências mencionadas pelos entrevistados, aquelas que possuíam embasamento na literatura científica serviram de subsídio para a elaboração da lista de competências importantes para a prática da negociação coletiva, incluída no questionário aplicado na segunda fase da coleta de dados.

Os relatos analisados, referentes à contribuição da Fundação Beta para o aprimoramento ou desenvolvimento de competências de seus servidores, bem como para as possíveis práticas de aprendizagem que poderiam ser utilizadas, demonstram duas posições sobre o assunto. Enquanto alguns gestores acreditam que a instituição apoia o desenvolvimento de seus servidores, outros, representando a maioria dos entrevistados, criticam a Fundação por se preocupar, prioritariamente, com a qualificação de servidores não pertencentes a seu quadro de pessoal.

Quanto a este fator, há grande ênfase quando os entrevistados afirmam que a Fundação Beta se preocupa em capacitar e desenvolver competências de servidores externos à instituição em detrimento ao desenvolvimento do capital intelectual interno da Escola. Um dos entrevistados ressaltou a importância dada à capacitação de servidores que ocupam altos postos e a falta de incentivos para servidores de nível médio ou auxiliares e daqueles que não ocupam postos estratégicos nas organizações. Um dos entrevistados afirma que:

A [Fundação], embora esteja ainda discutindo essa questão para implantar isso internamente, ela já faz o trabalho para fora. Ela já tem temas, nos seus cursos de formação, que tá ligado diretamente a isso. Ela já faz mapeamento por competência, não internamente, mas para a parte externa isso já é feito. E ele já está trabalhando aqui dentro e já existe uma demanda dos recursos humanos para fazer isso, pra fazer um mapeamento por competência, aproveitando a força de trabalho dos seus servidores. [...] como eu te falei, para os órgãos que vem aqui e procuram a “Fundação Beta”. E nos cursos que ela já prepara pra fora. Internamente, ainda não há, não há uma política ainda, voltada para isso [para a prática da aprendizagem organizacional]. Embora, haja uma discussão agora. Mas isso já é feito pela Escola para os órgãos externos (ENTREVISTADO 4).

A capacitação do servidor público é um fator crítico para a melhoria do serviço público. Por esse motivo, para um órgão, cuja missão é o desenvolvimento de competências de servidores públicos, não desenvolver os próprios servidores contraria a tendência de uma gestão pública participativa que busca o aprimoramento de sua capacidade e a inovação em seus processos de gestão. A ausência de uma política de investimento permanente nos servidores reduz a capacidade de governo (AMARAL, 2006).

Os entrevistados reconhecem apenas cursos presenciais como práticas possíveis de aprendizagem. Apesar da existência de diversas práticas, não foi citado qualquer outra forma de aprendizagem que poderia propiciar o desenvolvimento de competências, em especial os elementos referentes a habilidades e atitudes.

A literatura indica que a aprendizagem pode ocorrer em ambientes diferentes das tradicionais salas de aula. Práticas presentes no cotidiano, como observação, intercâmbio, interação e experimentação, também proporcionam situações de aprendizagem (ANTONELLO, 2005a).

A moderna administração pública se fundamenta em três eixos:

democratização das relações de trabalho, gestão por competências e qualificação das equipes de trabalho. A negociação coletiva é um instrumento de democratização das relações de trabalho e possui caráter estratégico na gestão do Estado. A gestão por competência é aplicada nos diversos processos da gestão de pessoas, inclusive no desenvolvimento dos servidores – qualificação, formação e aprimoramento (AMARAL, 2006; FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

Diferente do apresentado nas referências, observa-se que, na instituição pesquisada, não há uma inter-relação entre a gestão por competência e a negociação coletiva. Na Fundação Beta, a noção de competências é, parcialmente, conhecida pelos gestores; ao contrário do conceito de negociação coletiva que, na maioria das vezes mencionada, foi tratada como processo de negociação. Vale ressaltar, no entanto, que apesar do desconhecimento sobre o assunto, a negociação coletiva foi considerada importante para o servidor e, por isso, vale a pena ser trabalhado esse assunto.

6.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELOS QUESTIONÁRIOS

Como informado anteriormente, devido a restrições colocadas pela fundação, a aplicação do questionário precisou ser interrompida e, por esse motivo, somente treze servidores puderam contribuir com suas respostas. Apesar do número reduzido de respondentes, acredita-se que as respostas encontradas podem dar um indicativo do cenário presente na Fundação Beta.

Os questionários, assim como as entrevistas, também abordaram aspectos relacionados à competência e à negociação coletiva. Sobre as competências, o questionamento se pautou na regularidade em que algumas competências eram requeridas do servidor e qual o domínio do corpo funcional frente às competências apresentadas.

Das competências listadas como importantes componentes em um processo de negociação coletiva, quatro competências apresentam equilíbrio entre o nível de exigência e o nível de domínio dos servidores, são elas: comunicação escrita e verbal, iniciativa e tomada de decisão, criatividade, administração de conflitos e gestão de equipe. As competências relacionadas a trabalho em equipe e foco em

resultados são as menos exigidas dos servidores em relação ao domínio que sobre elas possuem.

As catorze competências restantes apresentam necessidades de desenvolvimento, visto a diferença encontrada entre os percentuais de exigência e os de domínio do servidor. As competências relacionadas à escuta ativa, análise e resolução de problemas e percepção das próprias limitações são as que possuem maior discrepância na diferença dos percentuais.

Esse diagnóstico apresentou uma discrepância entre as competências requeridas e as competências internas existentes na organização. Além de mapear as competências, o diagnóstico fornece subsídios para o planejamento de ações diversas, como recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho, entre outros (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Na ótica dos pesquisados, as práticas de aprendizagem mais utilizadas pelos servidores são: intercâmbio, leitura de livros e ou publicações diversas e a busca de experiência de colegas de trabalho. Nesse ponto, percebe-se a grande utilização das práticas informais de aprendizagem que ocorrem de acordo com o interesse do servidor em determinado assunto. Essa ação informal promove forma diversificada de aprendizagem e favorece o desenvolvimento contínuo de competências, em especial a capacidade de aprender a aprender (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

As práticas menos utilizadas na Fundação são a elaboração de manuais, a redação de textos técnicos, a tutoria e a participação em cursos presenciais e à distância. Ao comparar esses dados com o questionamento feito quanto ao interesse do servidor em desenvolver suas competências, identifica-se uma falha na gestão. Na pesquisa feita, dez servidores possuem interesse em participar de práticas de aprendizagem formal, no entanto, nove afirmam que nunca ou raramente participam de eventos dessa natureza.

Outra análise a ser feita se refere à comparação entre as práticas mais e menos utilizadas. Ao mesmo tempo em que a experiência é buscada por alguns profissionais na instituição, esse mesmo conhecimento não é aproveitado em formas de textos técnicos e manuais de procedimentos que poderiam auxiliar na permanência do conhecimento na organização e possibilitariam, conseqüentemente, a divulgação de informações importantes a todo quadro de pessoal e a valorização de profissionais importantes para a Fundação Beta.

Uma vez que a experiência é considerada valiosa para os servidores, faz-se importante aproveitá-la de uma forma melhor, seja por meio de incentivos a elaboração de textos técnicos, de manuais de procedimentos, como também por meio de tutoria. Outras estratégias poderiam também ser utilizadas, como o próprio intercâmbio entre equipes de trabalho, a interação entre os servidores e o trabalho em equipe (competência com alto domínio dos servidores entrevistados). Essa abordagem de equipe habilita a aprendizagem e a motivação e gera fontes de qualidade e de inovação, por exemplo (ANTONELLO, 2005b).

Ao tratar sobre a negociação coletiva, buscou-se verificar se essa prática é reconhecida pelos servidores, qual a sua importância para os servidores e gestores públicos, bem como avaliar o conhecimento deles em relação à Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP. A totalidade dos respondentes reconhece a importância da prática da negociação coletiva para os servidores públicos, enquanto onze creditam importância de tal prática também para os gestores públicos. Dos respondentes, dez manifestaram interesse em participar de processos de negociação coletiva; apesar de sua maioria, nove respondentes, desconhecem a existência da Mesa Nacional de Negociação Permanente.

Na parte final do questionário, houve um espaço para que os entrevistados pudessem se manifestar sobre a pesquisa realizada. Por fim, vale ressaltar o único comentário apresentado por um dos respondentes ao questionário:

*Ótima iniciativa. Sugiro compartilhar o questionário e os resultados de sua pesquisa com a diretoria da escola.
A [Fundação] tem um discurso hipócrita baseado em competências quando na verdade a Gestão de RH é feita com base em cargos, assim como a grande maioria dos órgãos/autarquias do Governo Federal.
Além disso, falta na [Fundação] uma política clara para a distribuição de DAS e Funções. É bastante comum encontrar na [Fundação] pessoas que não fazem chefia/direção/assessoramento (e tampouco tem as competências para tal), mas tem DAS ou Função por serem de carreiras específicas valorizadas no Governo Federal (ex: EPPGGs) e outras que recebem DAS/Função como um "prêmio" pela antiguidade.*

A forma como os colaboradores dessa pesquisa apresentam suas percepções sinaliza para o mesmo cenário encontrado nas entrevistas. Na Fundação Beta, inexistente a cultura da negociação coletiva e tal prática sequer é estimulada. Quanto ao papel da instituição como promotora do aprimoramento e desenvolvimento de

seus servidores, notou-se que seu papel é incipiente, apesar de a instituição ser uma escola de governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências se apresenta como realidade na administração pública federal e pode servir de ferramenta importante em diversos momentos da instituição, como na lotação de servidores, no desenvolvimento, no planejamento estratégico, nas políticas de remuneração e na avaliação de desempenho. Esse novo modelo de gestão confere um caráter inovador na administração pública, uma vez que almeja ampliar a capacidade das organizações por meio do melhor aproveitamento do potencial humano existente.

É neste cenário da administração pública que o presente trabalho pretendeu discutir as características da gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento de competências individuais dos servidores da Fundação Beta, em especial, aquelas relacionadas à prática da negociação coletiva. A abordagem da gestão por competências, com foco no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores, teve o intuito de apresentar práticas que pudessem propiciar oportunidades diversas de desenvolvimento dos servidores.

Por meio do estudo apresentado, nota-se que a negociação coletiva ainda se encontra em fase embrionária no serviço público. A despeito de não ser suficiente possuir somente uma estrutura funcional, a instituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente vale ser destacada como um importante passo da administração pública em busca de uma administração participativa e de uma política de valorização do servidor público, uma vez que estabelece um canal aberto e permanente de comunicação e cria uma ferramenta que pode viabilizar a resolução pacífica de conflitos entre Administração e servidores (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008).

O estudo realizado aponta que os servidores da Fundação Beta reconhecem a importância da prática de negociação coletiva nas instituições públicas. Apesar disso, os gestores não possuem experiência na prática de negociação coletiva e a grande maioria dos servidores desconhece a existência da Mesa Nacional de Negociação Permanente e não possuem experiência no assunto.

De acordo com os dados analisados, há alguns pontos de estrangulamento na Fundação Beta, que necessitam de reavaliação por parte da alta gerência, para que seja possível a implementação de uma gestão por competência real e eficaz na

instituição. Como pontos críticos da instituição, vale observar os estudos de Guimarães (2000) e Brandão e Bahry (2005) quando elencam condicionantes importantes para a aplicação da gestão por competência. Observa-se, na pesquisa de campo realizada, que há uma incoerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos e o apoio para iniciativas de desenvolvimento profissional ainda é pequeno na Fundação Beta.

Os objetivos propostos no início do trabalho foram parcialmente atingidos, devido a restrições impostas pela administração da Fundação Beta que cercearam a participação dos servidores na pesquisa, por meio da retirada do acesso ao questionário elaborado, e, conseqüentemente, limitaram o quantitativo de dados. O número reduzido de respostas obtidas inviabilizou a realização de uma análise mais apurada e que pudesse refletir a realidade da instituição. Vale ressaltar que o próprio impedimento de uma pesquisa demonstra que a fundação não está totalmente aberta para colher informações de seu corpo funcional e aplicar uma gestão que valorize as inúmeras competências existentes.

A limitação temporal deve ser considerada, pois com a escassez de tempo para realização da pesquisa científica, não foi possível tentar reverter (ou minimizar) a situação encontrada na Fundação Beta e apresentar os benefícios que a presente pesquisa poderia gerar para os servidores e, principalmente, para a instituição. Essa mesma limitação também inviabilizou a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre diversos aspectos abordados no trabalho que poderiam ser explorados cientificamente.

Às limitações de tempo e de restrição de informações, agregam-se as limitações relacionadas à escassez de literatura especializada e à inexperiência da autora em pesquisas de campo. Além disso, vale ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, é possível que os dados empíricos e teóricos tenham sofrido algumas distorções, já que foram submetidos a interpretações subjetivas da pesquisadora.

Apesar das limitações apresentadas, foi possível identificar algumas competências importantes para a prática de negociação coletiva e que estão presentes nos servidores da Fundação Beta. Da mesma forma, identificou-se que a negociação coletiva é incipiente ou inexistente no contexto da fundação pública federal estudada. Diante desse fato, faz-se imprescindível a utilização de estratégias diferenciadas de aprendizagem que proporcionem o desenvolvimento de

competências importantes para que os servidores se tornem agentes negociadores nas Mesas de Negociação que possam surgir na administração.

Para esse desenvolvimento, devem ser implementadas práticas formais e informais de aprendizagem e evitadas atividades exclusivas em sala de aula, com a finalidade de atender aos diversos anseios e necessidades dos servidores. As trilhas de aprendizagem, apresentadas neste trabalho, ilustram uma forma de desenvolvimento que vislumbra atividades diversificadas dentro e fora de salas de aula, além de abarcar atividades informais de desenvolvimento, como leituras, vídeos e trocas de experiência, por exemplo.

O que fica claro é que não é mais possível renunciar a existência de diversas potencialidades nas instituições. A análise constante de necessidades presentes e futuras de competências é indispensável para a excelência das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nesse contexto, a gestão por competência pode auxiliar na promoção de uma instituição que conheça seus talentos, valorize seus profissionais e proporcione um clima favorável a negociações coletivas que visem a melhoria das condições de trabalho, sem abandonar o alcance da missão institucional e as particularidades que envolvem cada organização.

O cenário encontrado na Fundação Beta, quanto à negociação coletiva, em pouco difere dos ambientes de outras instituições da administração pública. Não obstante os esforços do governo federal para implantar ambientes que sejam propícios à democratização das relações trabalhistas, ainda não é o cenário predominante na esfera pública.

O que cabe destacar na presente pesquisa é que, diferente de outras instituições, a Fundação possui condições de transformar a realidade de seus servidores, como também a dos demais servidores públicos federais. Como uma escola de governo, que segue as linhas traçadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, a Fundação tem condições de promover ações diversificadas de aprendizagem que favoreceriam o desenvolvimento de competências necessárias para a formação de negociadores.

Esse processo possível de desenvolvimento de servidores, alinhado à PNDP, proporcionaria oportunidades contínuas de desenvolvimento. Além disso, o processo poderia agregar valor às instituições e ampliaria as possibilidades de democratização no Estado brasileiro, por meio de servidores conscientes de seu papel e conhecedores de seus direitos. Todos esses fatores aliados transformam

servidores, instituições e, conseqüentemente, a sociedade – a finalidade da administração pública.

Futuros estudos poderão ser realizados, para avaliar a existência de mudanças dos conceitos e das situações expostas neste trabalho; assim como outros estudos que visem comparar os resultados obtidos na Fundação Beta com resultados de outras instituições. Sugere-se, também, um estudo sobre o impacto da contribuição do modelo de gestão por competências sobre a formação de servidores em negociação coletiva. Esses trabalhos corroborarão para o fortalecimento do modelo gestão por competência nas organizações públicas, e, precipuamente, para o desenvolvimento de competências inseridas no processo de negociação coletiva, caracterizando-se como importante ferramenta para os servidores e gestores públicos federais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546> Acesso em 09 jul 2010

ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005a. Disponível em <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=11925> Acesso em 09 jul 2010

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005b. p. 12-33.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2009-03-13T151957Z-3736/Publico/2009_HugoPenaBrandao.pdf>. Acesso em 21 jul 2010

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567> Acesso em 09 jul 2010

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP / FGV, v. 41 . n. 1, p. 8-15. jan/mar 2001. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>> Acesso em 14 jul 2010

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 24 dez. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 14 jul 2010.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 8, n. 1, p. 21-37, out./dez. 2006. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>> Acesso em 20 jul 2010

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas In: **Encontro Anual da ANPAD**, 30, 2006, Salvador. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>> Acesso em 15 jul 2010

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 1, abr. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 jul 2010

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, Duvanier P.; RIBEIRO, Idel P.; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no setor público brasileiro. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, 4 - 7 nov. 2008

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >. Acesso em 17.jul.2010

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia Silva & MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. p. 97-113.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A noção de competências: abordagens e definições**, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 jul 2010

GERNIGON, Bernard; ODERO, Alberto; GUIDO, Horacio; SIQUEIRA NETO, José Francisco; ANASTASIA, Antonio Augusto Junho. **A negociação coletiva na administração pública brasileira**. Brasília: OIT, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, mai/jun. 2000.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº1). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em <
<http://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>>. Acesso em 16 ago 2010

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 85-96

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITÃO, Sueli dos Santos. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 245-268, jan./jun. 2010. Disponível em <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/25/26>>. Acesso em 19 jul 2010

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: o debate atual. São Paulo: ABET, 1998.

MOURÃO, Luciana; PUENTE-PALÁCIOS, Kátia E.. Formação profissional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia Silva & MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. p. 41-64

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Convenção nº 154**. Disponível em http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/infra/download/conv_154.pdf. Acesso em 15 jul 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan./abr. 2009 . Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acesso em 20 jul 2010

QUEIROZ, Claudio. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de pessoas por competências**: um enfoque gerencial. Campinas: Alínea, 2009.

ROCHA-PINTO, Sandra. Regina da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. P. 242-269

RUAS, Roberto. Gestão por Competências: uma Contribuição à Estratégia das Organizações. In: RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p 2-25. Disponível em <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=18416> Acesso em 09 jul 2010

SA, Maria Cristina Haddad de. **Negociação coletiva de trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr, 2002.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas – Um caso na Universidade de Caxias do Sul. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2002. **Anais...** Campinas, 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2626> Acesso em 09 jul 2010

SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Direito do trabalho e negociação coletiva**. São Paulo: ABET, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 3 ed.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PESQUISA SOBRE:

“A gestão por competências e sua aplicabilidade no desenvolvimento de negociadores em uma Fundação Pública”

Aluna – Amanda Machado Marques – EA/UFRGS
Orientadora – Profa. Cláudia Antonello – EA/UFRGS

Prezado (a):

Sou aluna do curso de especialização em Negociação Coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para compreender processos de educação continuada que viabilizem o desenvolvimento da competência de negociação e investigar a aplicabilidade desta competência na instituição. Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo esta entrevista. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,

Amanda Machado Marques

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

DADOS PESSOAIS

Idade:

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 35 anos
- () 36 a 45 anos
- () Acima de 46 anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Instrução:

- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Graduação Incompleta/Em andamento
- () Graduação Completa
- () Pós-Graduação Completa (Especialização, MBA, Mestrado ou Doutorado)

Área de atuação: (a denominação das áreas foi alterada para evitar a identificação da fundação)

- () Área A
- () Área B
- () Área C
- () Área D

Cargo: _____

Quanto tempo que você exerce funções gerenciais? _____

QUESTÕES ESPECÍFICAS

Antes de começarmos, no intuito de alinharmos os conceitos, apresentarei para você definições de competência e de negociação coletiva que estou usando na elaboração desse trabalho.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2000)

DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA: “[...] conjunto de entendimentos e procedimentos adotados pelas partes envolvidas a fim de encaminhar questões cotidianas ou de resolver determinado conflito trabalhista, atual ou iminente.” (SIQUEIRA NETO, 1998, p. 14). É uma forma de regulação de conflitos nas relações sociais de produção.

1. O que você entende sobre competências?

2. E sobre negociação coletiva?

3. E se pensarmos que existem determinadas competências necessárias para a prática da negociação coletiva, quais você julga que são importantes para essa prática (a da negociação coletiva)?

4. Quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para o desempenho de seu papel como negociador na Fundação Beta?

- conhecimento – saber o que
- habilidade – saber fazer, técnica, capacidades, experiência profissional
- atitudes – saber ser, determinação, querer fazer.

5. Até que ponto a competência de negociação coletiva é importante para o desenvolvimento de suas atividades como servidor público e como gestor na Fundação Beta?

6. Em que situações se faz necessária a negociação coletiva? Descreva uma situação.

7. Você acredita que a Fundação Beta contribuiu ou contribui para o desenvolvimento de competências? De que forma se dá essa contribuição?

8. Quais práticas de aprendizagem poderiam ser úteis para o desenvolvimento ou aprimoramento da competência negocial?

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre
“A gestão por competências e sua aplicabilidade no desenvolvimento
de negociadores em uma Fundação Pública”

Aluna – Amanda Machado Marques – EA/UFRGS
Orientadora – Profa. Cláudia Antonello – EA/UFRGS

Prezado (a):

Sou aluna do curso de especialização em Negociação Coletiva. Estou fazendo uma pesquisa para compreender os processos de educação continuada que possam viabilizar o desenvolvimento da competência de negociação e investigar a aplicabilidade desta competência na Fundação Beta. Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,
Amanda Machado Marques

DADOS PESSOAIS

Idade: *

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 46 anos

Sexo: *

- Feminino
- Masculino

Escolaridade: *

- Ensino básico completo/incompleto
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Graduação incompleta/em andamento

Graduação completa

Pós-Graduação completa (Especialização, MBA, Mestrado ou Doutorado)

Área de atuação: * (nomes foram alterados para evitar a identificação da fundação)

Área A

Área B

Área C

Área D

Other: []

Cargo: *

Nível Auxiliar

Nível Médio

Nível Superior

Cargo Comissionado (não possui vínculo efetivo com a Administração Pública)

Ocupa função gerencial? *

Não

Sim

Se sim, há quanto tempo? []

DESEMPENHO DA FUNÇÃO

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem capacidades que são (ou podem ser) REQUERIDAS para o desempenho de suas funções. Por favor, leia atentamente as afirmativas e avalie em que medida você utiliza essas capacidades em seu ambiente de trabalho (na Fundação Beta). Para responder cada questão, utilize a seguinte escala: 0 - Não sei/não quero opinar 1 - Nunca faço 2 - Raramente faço 3 - Faço frequentemente 4 - Sempre faço

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequentemente	4 - Sempre faço
Ter clareza e comprometimento com a missão da Fundação Beta e buscar contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.	()	()	()	()	()
Ser capaz de organizar equipes cooperativas nas	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequentemente	4 - Sempre faço
quais os membros se sintam valorizados					
Tomar iniciativa ou decisão frente a desafios ou situações novas e/ou adversas.	()	()	()	()	()
Acatar leis e normas, bem como os códigos de ética, além de agir com integridade e justiça em suas funções.	()	()	()	()	()
Identificar problemas e apontar soluções na busca de uma tomada de decisão.	()	()	()	()	()
Comunicar-se, na forma escrita e verbal, de maneira clara e objetiva.	()	()	()	()	()
Fornecer feedbacks.	()	()	()	()	()
Demonstrar respeito pelas opiniões e ações de colegas de trabalho.	()	()	()	()	()
Compartilhar informações importantes e dividir tarefas entre os integrantes da equipe.	()	()	()	()	()
Planejar o trabalho para melhor aproveitamento de tempo e recursos.	()	()	()	()	()
Ajudar a construir propostas que atendam às partes envolvidas em um processo de negociação.	()	()	()	()	()
Apresentar argumentos objetivos e desenvolver alternativas para um entendimento comum.	()	()	()	()	()
Escutar com atenção e empatia a opinião de outras	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequentemente	4 - Sempre faço
Monitorar a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.	()	()	()	()	()
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre as partes envolvidas.	()	()	()	()	()
Ser flexível e ter facilidade para se adaptar e agir, com coerência, em situações inesperadas e/ou indesejadas.	()	()	()	()	()
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	()	()	()	()	()
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções e/ou sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	()	()	()	()	()
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	()	()	()	()	()
Ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas	()	()	()	()	()
Saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais e solicitar auxílio	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequentemente	4 - Sempre faço
quando necessário.					
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	()	()	()	()	()

DOMÍNIO DE CAPACIDADES

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem capacidades que são (ou podem ser) requeridas para o desempenho de suas funções. Por favor, leia atentamente as afirmativas e avalie em que medida você DOMINA essas capacidades. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala: 0 - Não sei/não quero opinar 1 - Não domino 2 - Tenho pouco domínio 3 - Domino com frequência 4 - Tenho total domínio

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não domino	2 - Tenho pouco domínio	3 - Domino com frequência	4 - Tenho total domínio
Ter clareza e comprometimento com a missão da Fundação Beta e buscar contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.	()	()	()	()	()
Ser capaz de organizar equipes cooperativas nas quais os membros se sintam valorizados	()	()	()	()	()
Tomar iniciativa ou decisão frente a desafios ou situações novas e/ou adversas.	()	()	()	()	()
Acatar leis e normas, bem como os códigos de ética, além de agir com integridade e justiça em suas	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não domino	2 - Tenho pouco domínio	3 - Domino com frequência	4 - Tenho total domínio
funções.					
Identificar problemas e apontar soluções na busca de uma tomada de decisão.	()	()	()	()	()
Comunicar-se, na forma escrita e verbal, de maneira clara e objetiva.	()	()	()	()	()
Fornecer feedbacks.	()	()	()	()	()
Demonstrar respeito pelas opiniões e ações de colegas de trabalho.	()	()	()	()	()
Compartilhar informações importantes e dividir tarefas entre os integrantes da equipe.	()	()	()	()	()
Planejar o trabalho para melhor aproveitamento de tempo e recursos.	()	()	()	()	()
Ajudar a construir propostas que atendam às partes envolvidas em um processo de negociação.	()	()	()	()	()
Apresentar argumentos objetivos e desenvolver alternativas para um entendimento comum.	()	()	()	()	()
Escutar com atenção e empatia a opinião de outras pessoas.	()	()	()	()	()
Monitorar a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.	()	()	()	()	()
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre as partes	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não domino	2 - Tenho pouco domínio	3 - Domino com frequência	4 - Tenho total domínio
envolvidas.					
Ser flexível e ter facilidade para se adaptar e agir, com coerência, em situações inesperadas e/ou indesejadas.	()	()	()	()	()
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	()	()	()	()	()
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções e/ou sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	()	()	()	()	()
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	()	()	()	()	()
Ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas	()	()	()	()	()
Saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais e solicitar auxílio quando necessário.	()	()	()	()	()
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	()	()	()	()	()

PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem algumas PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM que podem ser utilizadas pelo servidor para aprender algo no seu trabalho. Por favor, leia atentamente as afirmativas e avalie em que medida você utiliza essas alternativas em seu ambiente de trabalho (na Fundação Beta). Para responder cada questão, utilize a seguinte escala: 0 - Não sei/não quero opinar 1 - Nunca faço 2 - Raramente faço 3 - Faço frequentemente 4 - Sempre faço

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequenteme nte	4 - Sempre faço
Participo de cursos presenciais oferecidos pela Fundação Beta.	()	()	()	()	()
Participo de cursos presenciais oferecidos por outras escolas de governo ou instituições privadas.	()	()	()	()	()
Participo de cursos à distância promovidos pela Fundação Beta.	()	()	()	()	()
Participo de cursos à distância promovidos por outras instituições.	()	()	()	()	()
Leio livros e/ou publicações diversas para aprimoramento ou desenvolvimento de algum conhecimento.	()	()	()	()	()
Assisto filmes e/ou documentários que contribuem para minha aprendizagem.	()	()	()	()	()
Participo de seminário e/ou eventos de curta duração (máximo 1 dia) para me atualizar.	()	()	()	()	()
Busco ajuda de colegas mais experientes,	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Nunca faço	2 - Raramente faço	3 - Faço frequentemente	4 - Sempre faço
quando tenho dúvidas.					
Procuro obter novos conhecimentos e informações, consultando colegas de outras equipes.	()	()	()	()	()
Ministro cursos, palestras, seminários e/ou eventos afins que possibilitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento de colegas de equipe.	()	()	()	()	()
Redijo obras ou artigos profissionais na minha área de atuação e/ou formação.	()	()	()	()	()
Elaboro manuais (ou guias) que descrevem e/ou auxiliam as atividades no meu ambiente de trabalho.	()	()	()	()	()

OPINIÕES SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO

São apresentadas, a seguir, afirmativas que representam POSSÍVEIS OPINIÕES que um servidor pode ter em relação à organização em que trabalha. Por favor, leia atentamente as afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação à Fundação Beta. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala: 0 - Não sei/não quero opinar 1 - Não concordo/Não ocorre 2 - Concordo, às vezes/Acontece raramente 3 - Concordo, na maioria das vezes/Acontece com frequência 4 - Concordo plenamente/Sempre acontece

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não concordo/Não ocorre	2 - Concordo, às vezes/Acontece raramente	3 - Concordo, na maioria das vezes/Acontece com frequência	4 - Concordo plenamente/Sempre acontece
No exercício das minhas funções, eu pratico a	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não concordo/Não ocorre	2 - Concordo, às vezes/Acontece raramente	3 - Concordo, na maioria das vezes/Acontece com frequência	4 - Concordo plenamente/ Sempre acontece
negociação.					
A Fundação Beta promove a capacitação de seus servidores, oferecendo-lhes, constantemente, treinamentos, segundo a área de atuação de cada um.	()	()	()	()	()
A prática da negociação coletiva é importante para meu papel como servidor público.	()	()	()	()	()
A Fundação Beta fornece aos servidores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	()	()	()	()	()
O servidor, na Fundação Beta, recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	()	()	()	()	()
Estou disposto(a) a desenvolver competências para melhorar meu desempenho e colaborar para o desempenho organizacional.	()	()	()	()	()
A prática da negociação coletiva é importante para meu papel como gestor/gerente público.	()	()	()	()	()
Tenho interesse em	()	()	()	()	()

	0 - Não sei/não quero opinar	1 - Não concordo/Não ocorre	2 - Concordo, às vezes/Acontece raramente	3 - Concordo, na maioria das vezes/Acontece com frequência	4 - Concordo plenamente/ Sempre acontece
participar de processos de negociação coletiva.					
Minhas capacidades são utilizadas adequadamente no meu ambiente de trabalho.	()	()	()	()	()
Eu conheço a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP.	()	()	()	()	()

COMENTÁRIOS DIVERSOS

Esse espaço está disponível para qualquer comentário que queira fazer.

Sua participação será muito importante para o meu trabalho.

Agradeço, novamente, sua colaboração. Amanda